

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Sari Eineluoto

## **OPAS ALOITTAVALLE ESIMIEHELLE CASE: ETELÄ-KARJALAN OSUUSKAUPPA**

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

Sari Eineluoto

Opas aloittavalle esimiehelle, Case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa

24 sivua, 49 liitesivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Ohjaajat: Lehtori Erkki Räsänen, (Henkilöstöpäällikkö Päivi Jäkälä, äitiyslomalla) Henkilöstöpäällikkö Sanna Mäenpää

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa Etelä-Karjalan Osuuskaupalle (Eekoo) aloittavan esimiehen opas. Uuteen työhön tai työyhteisöön siirtyminen tuo eteen monia kysymyksiä ja paljon uuden oppimista. Myös käytännöt ja toimintamallit vaihtelevat eri yhteisöissä. Esimiestyö ja siihen hyvin perehdyttäminen on merkityksellistä yrityksen menestyksen kannalta. Hyvin toteutettu perehdytys motivoi ja sitouttaa uuteen työhön ja työyhteisöön. Tavoitteena on uuden työtehtävän ja organisaation periaatteiden nopeampi oppiminen ja itsenäisen työskentelyn sujuminen sekä auttaa uutta esimiestä tulemaan tulokkaasta tuloksentekijäksi entistä nopeammin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään johdannon jälkeen lyhyesti esimiestyön sisältöä ja merkitystä sekä johtamisen teoriaa. Teoriatietoa on hyödynnetty itse toimeksiantajalle suunnatun oppaan teossa.

Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen, sillä sen pääasiallisena tuloksena on perehdyttämisopas yrityksessä aloittavalle esimiehelle. Opas sisältää uudelle esimiehelle olennaiset tiedot yrityksestä ja sen toimintatavoista. Oppaan tavoitteena on tehostaa perehdytystä ja tutustuttaa tulokas yritykseen jo ennen työn alkamista. Tulokas voi myös täydentää käsikirjaa omilla muistinpanoillaan.

Perehdyttämisopas on laadittu toimeksiantajan toiveiden, omien kokemusten ja sekä asiaan liittyvän teoriatiedon pohjalta. Oppaasta on hyötyä myös myöhemmässä vaiheessa, sillä siitä voi helposti tarkistaa tarvittavia tietoja. Tekemisessä otettiin huomioon myös helppo päivitettävyys, sillä opasta on myös tarkoitus pitää ajan tasalla.

Lähteinä on käytetty yrityksen materiaalia, haastatteluja, esimiestyötä koskevaa kirjallisuutta ja Internet-lähteitä.

Tuloksena syntyi käyttökelpoinen yrityksen toimeksiantoa vastaava opas, joka sisältää perustiedot työpaikan käytännön asioista sekä työssä tarvittavaa tietoa.

Asiasanat: Esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, lainsäädäntö ja perehdyttäminen

## ABSTRACT

Sari Eineluoto

Manual for a New Supervisor, Case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa, 24 pages, 49 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Business Administration, Specialization of Marketing

Bachelor's Thesis

Instructors: Senior Lecturer Erkki Räsänen, (Personnel Manager Päivi Jäkälä, on maternity leave) Personnel Manager Sanna Mäenpää

The aim of this study was to produce a manual for a new manager in Etelä-Karjalan Osuuskauppa (South Karelia Cooperative Store). A new job or working in a new community causes many questions and a lot of learning. Also practices and approaches vary in different communities. Leadership and orientation to it is very significant to the company's success. A well arranged orientation motivates and engages the person in a new job and community. The aim of the manual is to enhance faster learning to a new job and organizational principles. It is important that a supervisor has a good start in this new role.

The theory part consists of introduction, content and meaning of leadership and management theory. These theories have been utilized in drafting the manual for the company.

This thesis is functional; its main result is the manual for new supervisors. The manual contains relevant information about the company and its practices. The manual aims to enhance orientation and to familiarize the newcomer to the company before starting work. This manual can be supplemented with notes on their own.

The orientation manual is prepared according to the client's wishes, my own experiences as well as relevant theoretical knowledge. The manual is also useful at a later stage, because it is easy to check the necessary information from it. Easy upgradability is also taken into account, since the manual is also intended to be kept up to date.

The sources are the company's materials, interviews, leadership literature and Internet sources.

The result is a useful manual as the company had hoped.

Keywords: leadership, personnel management, legislative and initiation

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Aiheen tausta.....	5
1.2 Tavoitteet.....	5
1.3 Aiheen rajaus.....	6
1.4 Aiheen merkitys kohderyhmälle .....	6
1.5 Tutkimusmenetelmät .....	7
1.6 Sisältöön kuuluvat asiat .....	7
2 AIHEEN MERKITYS S-RYHMÄLLE .....	8
2.1 Henkilöstöjohtamisen tilanne haastatelluissa osuuskaupoissa .....	8
2.2 Henkilöstöjohtaminen .....	9
3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	10
3.1 S-ryhmä .....	10
3.2 S-ryhmän toimialat.....	10
3.3 S-ryhmä työnantajana.....	11
3.4 Etelä-Karjalan Osuuskauppa .....	11
3.4.1 Eekoon hallinto .....	12
3.4.2 Eekoon saamat tunnustukset .....	12
4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS ESIMIESTYÖLLE .....	13
4.1 Esimiehen tehtäväkenttä .....	13
4.2 Esimiestyön perusteet .....	15
4.3 Esimies strategiavaikuttajana .....	15
5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JOHTAMISELLE .....	16
5.1 Työtehtävät .....	16
5.2 Roolit .....	17
5.3 Osaaminen .....	17
5.4 Johtamisen lajit.....	18
5.5 Miksi johtajia tarvitaan? .....	18
6 TIEDON HANKINTA JA KÄSITTELY .....	19
7 MENETELMÄT JA TYÖTAVAT .....	20
8 PRODUKTIN VALMISTAMISEEN LIITTYVÄT ASIAT .....	21
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	21
10 PROSESSIN JA PRODUKTIN ARVIOINTI .....	22
LÄHTEET .....	24

## LIITTEET

Liite 1 Opas aloittavalle esimiehelle

Liite 2 Yrityksen materiaalit

# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön taustat, tavoitteet, aiheen raja-  
us ja työn merkitys. Lisäksi käydään läpi työn menetelmät ja sisältöön kuuluvat asiat.

## 1.1 Aiheen tausta

Aihealueesta kiinnostuin opintojen edetessä keväällä 2010. Halusin ylläpitää  
suhteita harjoittelupaikkaan ja luoda myös uusia yhteyksiä työelämään. Omien  
kiinnostuksen kohteiden kanssa otin yhteyttä toimeksiantajaan ja kyselin tarvet-  
ta toiminnalliselle opinnäytetyölle. Yrityksen edustajan vastaehdotukset valitse-  
mistani aihealueista olivat varsin mielenkiintoisia.

Valitsin tämän esimiestyön aihealueekseni, koska se kiinnosti minua eniten.  
Toiveissani oli työelämlähtöinen ja käytännöllinen työ, joka hyödyttää yritystä.  
Samalla uskoin voivani syventää omia tietoja ja taitoja. Opinnäytetyö tukee  
omaa oppimista esimiestyöstä ja uskon siitä olevan paljon hyötyä myös toimek-  
siantajalle. Samalla pääsen tutustumaan tarkemmin minua kiinnostavaan tehtä-  
väalueeseen.

## 1.2 Tavoitteet

Tavoitteena on tehdä työnantaja yritykselle sen tarpeita vastaava kattava ja  
monipuolinen esimiestyön perehdytysopas, joka toimii samalla myös esimiesten  
käsikirjana. Tämän työn avulla toivon, että perehdytys kohdeyrityksessä helpot-  
tuu ja, että aloittava esimies ymmärtää paremmin taustatietojen, kuten lainsää-  
dännön merkityksen.

Keskeisimpänä tavoitteena on tulokkaan perusteellinen perehdyttäminen, sillä  
perehdytys on työlainsäädäntöön kirjoitettu velvoite. Tavoitteena on rakentaa  
kattava ja monipuolinen opas nimenomaan Etelä-Karjalan Osuuskaupan tarpei-  
ta vastaavaksi.

### **1.3 Aiheen raja**

Tarkastelen opinnäytetyössä tilannetta uuden esimiehen silmin ja pyrin löytämään hänen kannaltaan keskeisimmät perusasiat. Keskityin erityisesti lyhyeen esittelyyn Eekoon toiminnoista ja toimintatavoista. Merkittävänä pidän myös esimiestyötä koskevan lainsäädännön perusteiden tuntemista, henkilöstöjohtamista, esimiehen omaa jaksamista ja hyvinvointia. Aiheet on rajattu lyhyisiin esittelyihin, joiden yhteydessä kerrotaan, mistä lisätietoa voi etsiä.

### **1.4 Aiheen merkitys kohderyhmälle**

Talon sisällä tehtäviä on vaihdettu runsaasti. Aloittavien esimiesten koulustausta, tiedot ja taidot vaihtelevat, sillä yrityksellä ei ole pohjakoulutusvaatimusta esimiehille.

Tulevaisuuden osaavasta henkilöstöstä tullaan käymään työmarkkinoilla kovaa kilpailua, jolloin perehdytyksen merkitys entisestään korostuu. Huolellisesti tehty perehdytys sitouttaa uuteen työhön ja motivoi siinä eteenpäin. Esimiehellä on myös suuri merkitys työryhmän onnistumisen kannalta, ja siksi onkin tärkeää onnistua esimiestyössä alusta alkaen. Esimiehen on syytä myös tuntea koko yrityksen toiminnot laaja-alaisesti ymmärtääkseen oman osuutensa osana kokonaisuutta.

Tällä hetkellä Eekoolla ei ole yhtenevää perehdytysohjelmaa, vaan toimipaikat toteuttavat sen koolleen ja tilanteelleen sopivalla tavalla. S-ryhmän sisäisessä verkossa, Sintrassa löytyy joitakin materiaaleja ja myös S-ryhmän oman erikoisoppilaitoksen, oppimis- ja valmennuskeskus Jollas Instituutin eJollas koulutuksissa on perehdytysmateriaalia. Kirjallista materiaalia, jota voisi käyttää hyväksi perehdytysjaksolla, yrityksellä ei ollut. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että työlle oli selvä tarve. Perehdytysopas on todettu myös yrityksen johtoportaan hyvin tarpeelliseksi.

## **1.5 Tutkimusmenetelmät**

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen. Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä opiskelija tuottaa esimerkiksi tapahtuman, toiminnan, tuotteen ja kirjoittaa raportin. Toiminnallisessa työssä on kaksi osaa: produkti eli toiminnallisen osuus sekä opinnäytetyö eli kuvaus prosessista ja arviointi.

Teoriatietoa esimiestyöstä on etsitty kirjallisuudesta ja sitä on sovellettu toimeksiantajan toiveiden mukaan rakennettavaan oppaaseen. Esimiestyön käsikirjaan tietoja on haettu myös S-ryhmän sisäisistä materiaaleista, Eekoon toiminatamalleista, haastattelemalla ja hyödyntämällä olemassa olevaa verkkomateriaalia.

## **1.6 Sisältöön kuuluvat asiat**

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Opinnäytetyön raportin ensimmäisessä luvussa selvitetään lukijalle aiheen taustaa, tavoitteita, rajausta, merkitystä kohderyhmälle, menetelmiä ja sisältöön kuuluvia asioita. Toinen luku käsittelee aiheen merkitystä koko S-ryhmälle ja siihen liittyvää taustaselvitystä. Kolmannessa luvussa esitellään S-ryhmä ja Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Teoreettista viitekehystä käsitellään luvussa neljä. Ensin perehdytään esimiestyön sisältöön ja sen merkitykseen yritykselle, ja sen jälkeen luvussa viisi pureudutaan johtamisen teorioihin. Kuudes luku kuvaa tiedon hankintaa ja sen käsittelyä. Seitsemännessä luvussa on käsitelty menetelmät ja työtavat ja kahdeksannessa luvussa produktin valmistamiseen liittyvät asiat. Yhdeksäs luku keskittyy johtopäätöksiin ja pohdintaan, ja kymmenennessä luvussa arvioidaan koko prosessia ja produktia.

Toinen osa opinnäytetyötä on toimeksiantajalle laadittu produkti – Opas aloittavan esimiehelle. Tämä perehdytysopas ja yrityksen liitteet ovat salaisia, sillä ne sisältävät Etelä-Karjalan Osuuskaupan ja S-ryhmän luottamuksellista tietoa.

## **2 AIHEEN MERKITYS S- RYHMÄLLE**

Aloittaessani opinnäytetyötä yritin saada esimiestyöskentelyä tukevaa materiaalia Jollaksesta, mutta sain vain esimiesten perusvalmennuksen opetussisällön. Myöskään osuuskaupalla ei ollut hallussaan materiaalia, jota olisin voinut hyödyntää opinnäytetyössäni.

Toimeksiantajalle aihe oli tärkeä ja päätin selvittää perehdytyksen tilannetta muutamasta osuuskaupasta. Haastattelin puhelimesta kolmen eri osuuskaupan henkilöstöasioista vastaavia toimijoita.

### **2.1 Henkilöstöjohtamisen tilanne haastatelluissa osuuskaupoissa**

Selvitin perehdytyksen tilannetta kolmesta Osuuskaupasta. Valitut kolme osuuskauppaa olivat Pirkanmaan Osuuskauppa, Osuuskauppa Arina ja Osuuskauppa Suur-Savo. Kahdessa näistä eli Suur-Savossa ja Pirkanmaalla henkilöstöasioista vastaava kuului johtoryhmään. Osuuskauppa Arinassa, kuten myös Etelä-Karjalan Osuuskaupalla henkilöstöasioista vastaava ei kuulu johtoryhmään.

Haastatelluissa osuuskaupoissa esimiehiä palkataan sekä sisäisesti että talon ulkopuolelta. Yleisesti ottaen esimiehille on pohjakoulutusvaatimus ja usein alla myös Jollaksen valmennuksia. Tärkeänä pidettiin myös urapolun takaamista osuuskaupan sisällä selvittämällä kehittymishaluisten ihmisten ajatuksia esimerkiksi ns. tulevaisuus keskustelun avulla.

Näissä haastatelluissa osuuskaupoissa tilanne oli samanlainen kuin Eekoolla eli perehdytystä oli äskettäin päätetty tehostaa. Kaikilla on työntekijöille perehdyttämiso-  
pas, mutta nyt myös esimiehille tuleva opas suunnitteilla tai tekeillä. Huomattavaa on myös, että osuuskaupoissa kerrottiin käytettävän paljon Jollaksen koulutuksia.



Haastattelun aikana osuuskaupoista kaksi kiinnostui kovin suunnitelmistani tehdä perehdytysopas. Tämä osoittaa, että myös ketjutasolla vastaaville oppaille on selvä tarve.

(Ilkka-Mol, M. henkilöstön kehittämispäällikkö. Osuuskauppa Suur-Savo. 3/2011. Henkilökohtainen tiedonanto; Savikko, M. henkilöstöpäällikkö. Osuuskauppa Arina. 3/2011. Henkilökohtainen tiedonanto; Hassinen, T. henkilöstöjohtaja. Pirkanmaan Osuuskauppa. 3/2011. Henkilökohtainen tiedonanto.)

## **2.2 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisen taso vaihtelee yrityksissä. Pienissä yrityksissä kyse on osin lakisääteisistä tehtävistä ja joustavasta, ei niin muodollisesta henkilöstöasioiden hoitamisesta. Suurissa yrityksissä on kyse yrityksen perustoiminnosta, jonka vaikutukset ulottuvat organisaation toimintaan ja yrityksen menestymiseen. (Aalto yliopisto)

Ylintä henkilöstöasioista vastaavaa johtajaa nimitetään henkilöstöjohtajaksi. Vuoden 2000 tutkimuksen mukaan yli 200 henkeä työllistävässä suomalaisissa yrityksissä 67 %:ssa henkilöstöjohtaja tai vastaava kuului johtoryhmään. Henkilöstöjohtajan toimenkuvaan kuuluu henkilöstrategiset linjaukset ja henkilöstöstrategian linkittäminen liiketoimintastrategiaan. Pienimmissä yrityksissä puolestaan henkilöstöasioista vastaavan tehtäviin kuuluu kehittäminen ja asioiden koordinointi. (Aalto yliopisto)

Henkilöstöpäällikkö vastaa henkilöstöhallinnon sujumisesta ja henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta. Toimenkuva on yleensä lakea sisältäen mm. rekrytointia, koulutusta, palkkahallintoa, työsuhdeasioita, sisäistä tiedottamista ja osallistumista erilaisiin kehittämistyöryhmiin. (Aalto yliopisto)

Henkilöstöhallinnon toimenpiteet vaikuttavat työntekijöiden arkeen. Koko ajan muuttuvassa ympäristössä yritysten täytyy ottaa huomioon tärkein voimavaraansa eli henkilöstö. Viime vuosina henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden merkitys on kasvanut, ja olisikin tärkeää myös yrityksissä reagoida tähän ja osoittaa

asioiden kanssa toimivien merkitys. Mielestäni myös osuuskaupoissa henkilöstöjohtajien tulisi kuulua johtoryhmään. Tutkiessani vastaavia yrityksiä henkilöstöpäälliköt kuuluvat johtoryhmään samalla tavalla kuin esimerkiksi talousjohtajat. Kun ollaan selvillä yrityksen strategisista linjauksista, myös niiden vaikutus henkilöstöasioihin on helpompi ja nopeampi toteuttaa.

### **3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Luvussa kolme on lyhyesti esitelty S-ryhmä ja työn toimeksiantaja Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Tiedot S-ryhmästä löytyvät valtakunnalliselta s-kanavalta.

#### **3.1 S-ryhmä**

S-ryhmän muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu yhdeksän paikallisosuuskauppaa. S-ryhmään kuuluvat myös hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex Partners Oy, Meira Nova Oy ja North European Oil Trade Oy.

SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä tuottaen niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä.

Osuuskauppojen omistajat ovat niiden asiakkaita eli heitä kutsutaan nimikkeellä asiakasomistajat. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluita ja etuja erityisesti asiakasomistajille, mutta myös muille asiakkaille.

#### **3.2 S-ryhmän toimialat**

S-ryhmän toimialat ovat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja auto-

tarvikekauppa sekä maatalouskauppa. Lokakuussa 2007 S-ryhmässä käynnistyi pankkitoiminta, jonka pääasiallisena kohderyhmänä ovat asiakasomistajat.

Osuuskaupan ylin päättävä elin on edustajisto, joka koostuu yli 18-vuotiaista asiakasomistajista. Äänioikeus on jokaisella yli 15-vuotiaalla asiakasomistajalla. Edustajisto valitsee hallintoneuvoston, joka päättää osuuskaupan toiminnan peruslinjoista ja valitsee hallituksen.

### **3.3 S-ryhmä työnantajana**

S-ryhmään kuuluu lähes 1600 toimipaikkaa, 38 000 työntekijää ja 1,8 miljoonaa asiakasomistajaa. S-ryhmä on työnantajana monipuolinen, sillä tehtäviä löytyy laidasta laitaan ja työyhteisöt ovat erikokoisia.

S-ryhmässä kannustetaan henkilöstöä osaamisen kehittämiseen, sisäiseen liikkuvuuteen eli hakemaan uusia haasteita ryhmän sisältä. Jollas instituutti on S-ryhmäläisten oma ammatillinen erikoisoppilaitos, joka valmentaa suurimman osan s-ryhmän henkilöstöstä. S-ryhmällä on myös omia rekrytoivia koulutusohjelmia: S-päällikkö ja S-Trainee.

### **3.4 Etelä-Karjalan Osuuskauppa**

Etelä-karjalan Osuuskauppa on yksi S-ryhmän 22 alueosuuskaupasta. Eekoon historia alkoi Maalaisten Osuuskaupan syntyä vuonna 1907, minkä jälkeen nimi on vaihtunut fuusioitumisen yhteydessä Osuuskauppa Yhtymäksi. Vuonna 1984 otettiin käyttöön nykyinen nimi. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa)

Eekoolla on toimintaa 11 kunnan alueella, 73 liiketoimintayksikköä ja palveluksessa n. 1000 työntekijää. Eekoo on alansa markkinajohtaja Etelä-Karjalassa ja myös maakunnan suurin palvelualan yritys. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa)

Eekoon jäsenmäärä oli vuoden 2010 lopussa yli 48 000. Tämä tarkoittaa, että n. 67 prosentilla eteläkarjalaisista kotitalouksista on käytössään Eekoon S-etukortti. Eekoon toimialat ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, ABC-

liikennemyymälätoiminta, hotelli- ja ravintotoiminta ja autokauppa sekä autojen korjaus- ja huoltotoiminta. Eekoo-konsernin muodostavat osuuskauppa ja sen tytäryhtiö Etelä-Karjalan Eekoo kiinteistöt Oy sekä osakkuusyhtiö Ravintola 2 Rakuunaa Oy – konserni. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa)

### **3.4.1 Eekoon hallinto**

Ylintä päätösvaltaa käyttää asiakasomistajista neljän vuoden välein äänestetty 60 jäseninen edustajisto. Edustajiston tärkeimpinä tehtävinä ovat hallintoneuvoston nimeäminen, tilinpäätöksen vahvistaminen ja tuloksen käytöstä päättäminen. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa)

Hallintoneuvostoon kuuluu kaksi jäsentä, joista 19 valitsee edustajisto, muut kaksi ovat osuuskaupan henkilöstön edustajia. Hallintoneuvosto valitsee jäsenet hallitukseen, valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaan osuuskunnan hallintoa ja vahvistaa osuuskaupan keskeiset strategiat ja tavoitteet. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa)

Hallitukseen kuuluu toimitusjohtajan lisäksi neljä jäsentä. Hallituksen tehtävänä on edistää osuuskaupan etua ja hoitaa sen asioita osuuskuntalain, osuuskunnan sääntöjen sekä edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Hallitus päättää strategioista, tavoitteista ja suunnitelmista. Hallituksen puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja Ahti Manninen. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa)

### **3.4.2 Eekoon saamat tunnustukset**

Eekoo on saanut tunnustusta toiminnastaan erilaisina palkintoina:

- Suomen parhaat työpaikat suuryritysten sarjassa 2005 kolmas sija, 2006 ensimmäinen sija ja 2008 toinen sija
- Suomen laatupalkinto suuryritysten sarjassa vuonna 2008
  - Tunnustuspalkinto EFQM (European Foundation for Quality Management, Euroopan laatupalkinto) Recognised for excellence 5 stars

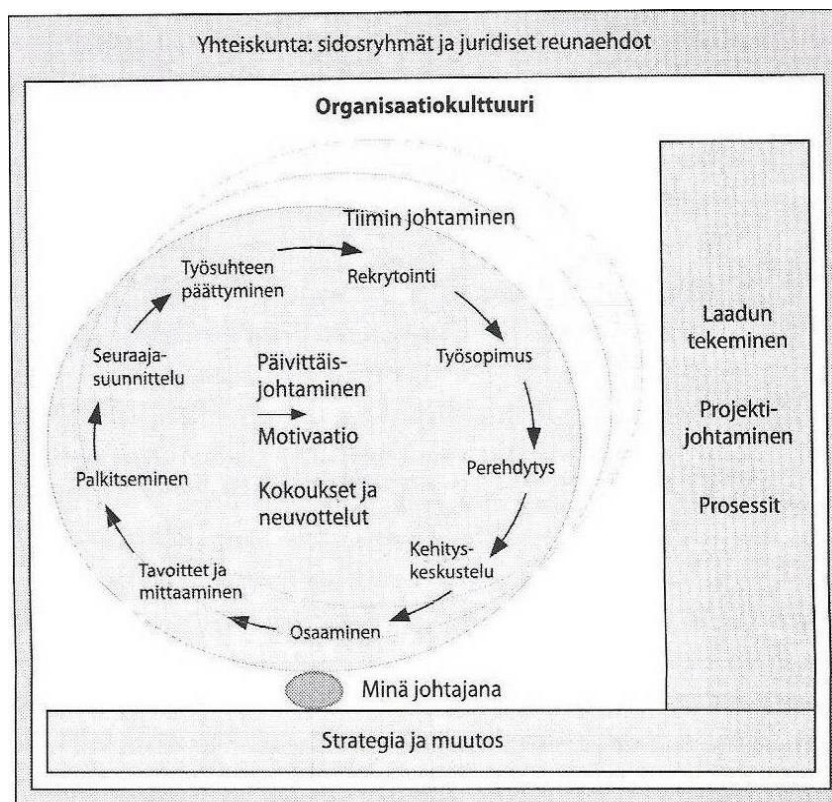
Palkintojen takana on pitkäjänteinen työ, sillä Etelä-Karjalan Osuuskauppa määritteli vision, strategiat ja arvot yritykselle vuosituhaten vaihteessa. Varsinkin järjestelmällinen ja systemaattinen laadun kehittäminen aloitettiin syyskuussa 2002. Laatukoulutuksiin, joissa toimintatapoja käydään läpi, osallistuu koko henkilökunta vuosittain ja laatua mitataan myös toimipaikoissa viikoittain. (Etelä-Karjalan Osuuskauppa)

## **4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS ESIMIESTYÖLLE**

Tässä luvussa perehdytään esimiestyön sisältöön sekä esimiestyössä onnistumisen merkitykseen yritykselle.

### **4.1 Esimiehen tehtäväkenttä**

Esimies toimii ylemmän johdon ja alaistensa välillä. Johtamisen keskeiset käsitteet on kerätty seuraavaan (kuva 1) viitekehyskuvaan, jotta ymmärrettäisiin niiden suhteita toisiinsa. Tämä kuva antaa kokonaiskatsauksen päivittäisjohtamisen menetelmiin ja sisältää keskeiset työkalut.



Kuva 1. Johtaminen ympäristössään (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 16)

Johtamistilanne alkaa työntekijän rekrytoinnilla, jonka jälkeen tehdään usein kirjallinen työsopimus. Uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon ja työtehtäviinsä. Päivittäisen työntekijän ohjauksen lisäksi käydään kehityskeskusteluja, joilla seurataan tavoitteiden saavuttamista ja suunnitellaan tulevaisuutta. Osaamisen jatkuvaa kehittymistä tuetaan koulutuksilla. Seuraajasuunnittelulla varmistetaan osaamisen jatkuminen työntekijän siirtyessä muihin tehtäviin. Viimeisenä vaiheena on työsuhteen päätyminen, johon liittyy juridisia ja moraalisia velvoitteita. (Hokkanen ym. 2008, 17)

Organisaation toiminnan pohjana on strategia. Strategiaan liittyy myös muutosten johtaminen. Toiminnan tavoitteena on laadun tekeminen, saavutetaan asetetut tavoitteet asiakkaita ja omistajia tyydyttävällä tavalla. Tasainen laatu edellyttää tehokkaita prosesseja ja niiden kehittämistä. (Hokkanen ym. 2008, 17)

## **4.2 Esimiestyön perusteet**

Esimiestyö perustuu organisaation antamaan auktoriteettiin ja valtuutukseen. Sen ohella esimies tarvitsee persoonallista auktoriteettia eli hän osaa käyttää saamaansa valtaa. (Järvinen 2006, 11)

Selkeät tehtävien ja vastuun määrittely eivät riitä, sillä toimintaan vaikuttaa paljon se, kuinka esimies kykenee ottamaan johtajuuden ja kuinka hän mieltää tehtävänsä (mt. 13). Jos esimies keskittyy vain suorittavan työhön, huono johtajuus aiheuttaa tehottomuutta, huonoja työsuorituksia ja motivaatio-ongelmia. On muistettava johtamisen tarkoitus eli tuloksiin päästään vaikuttamalla työntekijöihin ja heidän avullaan. (mt. 15–16)

Esimiehen tavoitteena on saada organisaatio toimimaan mahdollisimman hyvin ja saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Esimiehen on huomioitava organisaation tavoitteet, organisaation ja työntekijöiden arvot, henkilökohtaiset ominaisuudet ja lainsäädäntö. Esimies rakentaa motivoivan toimintaympäristön, jossa kaikilla on tehtävänsä ja kaikki ymmärtävät oman toiminnan vaikutuksen kokonaisuuteen. Esimiehelle kuuluu paljon vuorovaikutusta, päätöksentekoa ja ongelmien ratkaisua. Motivoitunut työyhteisö on helpompi johtaa, koska kaikki haluavat saada asiat sujumaan. (Hokkanen ym. 2008, 19)

## **4.3 Esimies strategiavaikuttajana**

Esimiehellä on strategiavaikuttajana kaksi roolia. Hän toimii strategian tekijänä ja sen toteuttajana. Tekijänä esimies osallistuu strategian sisällön suunnitteluun, muokkaamiseen ja kehittämiseen, ja toteuttajana esimies toimeenpanee ja toteuttaa valittua strategiaa omassa yksikössään. Tämä tarkoittaa sitoutumista linjauksiin ja päätöksiin sekä niistä viestimistä ja käytännön toteutusta. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 16)

Strategiatyö onkin syytä nähdä, ei niinkään uusina vaatimuksina ja velvollisuuksina, vaan keinoina ja resursseina, joita voi käyttää johtamistyössä (mt. 48).

## 5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JOHTAMISELLE

Englannin kieli erottelee johtajuuden kahteen käsitteeseen: management, jolla tarkoitetaan asioiden johtamista ja leadership, joka puolestaan tarkoittaa ihmisten johtamista (Hokkanen ym. 1996, 121). Management käsite sisältää suunnittelua, organisointia, seuranta ja ongelmien ratkaisua. Leadership- käsite puolestaan pitää sisällä suunnan osoittamista, ihmisten ohjaamista ja motivointia (Hyppänen 2007, 10).

Johtamiseen kuuluu sekä ihmisten että asioiden johtamista, eikä mielestäni tällaista erottelua ole syytä tehdä. Suomessa käytetäänkin yksiselitteistä termiä johtajuus.

Seuraavissa kappaleissa lähestytään johtamista eri näkökulmien ja teorioiden kautta.

### 5.1 Työtehtävät

Johtamisessa on tunnistettu kolme perussuoritetta (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2006, 40–41):

1. Strategiset tehtävät  
johtajan vastuulla on liiketoiminnan päämäärien, perustehtävien ja toimintalinjojen esille tuominen
2. Yrityksen rakentaminen ja ohjaaminen organisaationa  
johto ylläpitää ja rakentaa yrityksen organisaatiota, muuttaa, kehittää ja johtaa sitä ihmisten kautta
3. Ihmisten johtaminen  
johtamiseen kuuluu vuorovaikutus ja yhteistyö yrityksessä toimivien henkilöiden kesken

Käytännössä nämä perustehtävät ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa.



## 5.2 Roolit

Mintzberg esitti virallisen toimivallan ja aseman saavuttavan liikkeenjohtajan toimia rooleina. Hänen mukaansa rooleja ovat (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 124):

1. Henkilösuhderoolit

johtaja on yrityksen keulakuva, johtaja ohjaa alaisten työtä sekä toimii yhteyshenkilönä organisaation ulkopuolelle

2. Tiedonkäsittelyroolit

johtaja toimii organisaation puhemiehenä, tiedonlevittäjänä ja informaatiokeskuksena

3. Päätöksentekoroolit

esimies toimii häiriöiden käsittelijänä, neuvottelijana, voimavarojen jakajana ja kehittäjänä

Näiden roolien painotus riippuu esimiestehtävistä.

## 5.3 Osaaminen

Katzin liikkeenjohtamisen kolmea perustaidon jaottelua pidetään klassikkona. Hänen mukaan esimies hallitsee toimialan tekniset taidot eli toimialan tiedot ja menetelmät. Ihmissuhdetaidot liittyvät ymmärrykseen siitä, miten ja miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Käsitteellisiin taitoihin liittyy kyky hahmottaa asiat kokonaisuuksina ja hahmottaa niitä myös uudella tavalla. Katzin mukaan johtamistaidot eivät ole synnynnäisiä, vaan niitä voi hankkia. (Vanhala ym. 2006, 57–58)

Hyppäsen (2007) mukaan esimiesosaaminen koostuu tiedoista, hankituista taidoista ja tahdosta toimia esimiehenä.

## **5.4 Johtamisen lajit**

Hokkasen (1996, 121–122) mukaan johtaminen jaetaan kolmeen lajiin käyttäytymisen perusteella.

Autokraattinen johtaja on aina oikeassa. Hän tekee päätökset itse ja määräilee alaisiaan. Tämä johtaa usein motivaatiopulaan.

Demokraattinen johtaja ottaa henkilökunnan mukaan päätöksentekoon, luo puitteet yhteistyölle ja luottamukselle. Organisaatio on motivoitunut ja sietää muutoksia.

Tiimijohtamisessa kaikki voivat osallistua ryhmätyöhön, tavoitteiden hyväksymiseen ja tuloksien arviointiin. Organisaatiossa vallitsee yhteisymmärrys ja luottamus.

Täydellistä johtamistapaa ei ole, vaan tilanne ratkaisee, mitä tapa käytetään. Tärkeämpää onkin oman toimintamallin ja sen sopivuuden jatkuva analyysi (mt. 24). On huomattava, että myös persoonallisuuserot johtavat erilaisiin johtamistapoihin (mt. 23).

## **5.5 Miksi johtajia tarvitaan?**

Vaikka organisaatiot ovat muuttuneet itseohjautuvaan suuntaan, tarvitaan edelleen työryhmän innostajia ja tukijoita. Esimies luo ja kehittää organisaatiota, jotta sen avulla esimerkiksi saavutetaan tavoitteita tai luodaan uusia keksintöjä. (Hokkanen ym. 2008, 10)

Organisaation menestyminen riippuu ryhmän toiminnasta tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkien mukana olevien sitoutuminen on tärkeää ja näin johtamisen tavoitteena on sitouttaminen ja motivoiminen. (Hokkanen ym. 2008, 11)

Johtaja vastaa siitä, että toimintoja tehdään oikea määrä, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa ja oikeilla tekijöillä. Johtaja on myös yrityksen keulakuva, joka

hoitaa suhteita ulospäin. Johtajan roolia myös työhyvinvoinnin ja ilmapiirin vaalijana ei voi sivuttaa. Varsinkin muutostilanteissa johtajan on otettava ohjat käsiinsä.

## **6 TIEDON HANKINTA JA KÄSITTELY**

Tiedon hankinta oli haasteellista. Yrityksen yleisesittelyyn materiaali löytyi suurimmaksi osaksi Internetistä. Esimiestyöhön ja siihen liittyvään lainsäädäntöön oli tutustuttu koulutusohjelman opinnoissa ja kirjallisuus oli siksi tuttua. Kirjallisuuden perusteella löytyneisiin lainsäädäntöihin hain vielä toimeksiantajan yhteyshenkilön kautta materiaalia yrityksen tiedostoista, kuten työsuojelun toimintaohjelman. Tiedot olivat hajallaan eri henkilöiden hallussa ja niiden jäljittäminen vei oman aikansa.

Henkilöstöjohtamisen osalta tietyt periaatteet, esimerkiksi rekrytointiperiaatteet ja toimenpiteet ennen uuden työntekijän aloittamista löytyivät toimeksiantajan Intranetistä. Työryhmän johtamiseen tietoa hain sekä kirjallisuudesta että toimeksiantajalta. Esimiehen jaksamiseen ja hyvinvointiin hain tietoa lähinnä kirjallisuudesta. Järjestelmistä suurin osa oli itselle tuttuja ja muista sain toimeksiantajalta haltuuni lyhyet käsikirjat. Kovin pitkiä esittelyitä järjestelmistä ei ollut tarkoitus tehdä, sillä niitä voi parhaiten oppia käyttämällä.

Valittujen asiakokonaisuuksien rajaaminen oli vaikeaa, sillä uudella työntekijällä on paljon opittavaa. Tiedon käsittelyssä oli koko ajan pidettävä mielessä, että käsikirjasta ei saanut tulla liian pitkä. Matkan varrella tuli vastaan monia asioita, joihin olisin halunnut paneutua enemmän. Onnistuin kuitenkin mielestäni käymään läpi keskeisimmät asiakokonaisuudet, ja myös toimeksiantaja on tyytyväinen saavutettuun asiasisältöön.

## 7 MENETELMÄT JA TYÖTAVAT

Tämän opinnäytetyön suunnittelua alkoi keväällä 2010. Olen työskennellyt yrityksessä pitkään, joten opinnäytetyö oli luontevaa toteuttaa työelämälähtöisesti. Mielestäni opinnäytetyöllä tulisi olla käytännön tarve ja yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta merkitystä. Omien aihepiirivalintojen valintojen pohjalta henkilöstöpäällikkö teki ehdotuksia konkreettisiksi aiheiksi.

Tutustuin esimiestyön aihealueeseen kirjallisuudesta ja tein päätöksen esimiehen oppaan aloituksesta toukokuussa 2010. Tämän jälkeen valitsin omia teemoja oppaaseen, joita sitten henkilöstöpäällikkö kommentoi. Näin löytyi yhteinen visio, joka oppaaseen haluttiin. Valikoituneet aiheet ovat pysyneet samoina alusta alkaen. Työ pyrittiin rakentamaan hyvin käytännönläheiseksi ja ilman suurta teorialmääää.

Työ eteni hyvin itsenäisesti. Kesän aikana luin kirjallisuutta ja keräsin teorian tietoja. Tutustuin myös kirjaan Toiminnallinen opinnäytetyö, Hanna Vilkkä & Tiina Airaksinen (Tammi 2003). Kirjasta hain ideoita, miten työtä kannattaisi lähteä tekemään. Syksyllä työ eteni hitaasti erilaisia materiaaleja keräillen ja seminaarissa lokakuussa 2010 työ oli vielä hyvin alkutekijöissä. Aikataulun laatimisessa otin huomioon joustavuuden, sillä kokopäivätyö rajoitti kirjoittamisprosessia.

Joulun 2010 jälkeen työ alkoi edistyä, koska sain muut isot koulutukseen liittyvät projektit tehtyä ja kirjoittamiselle jäi enemmän aikaa. Yhteyttä toimeksiantajaan otin muutamia kertoja lähinnä tilanteessa, jossa huomasin tarvitsevani jotain tiettyä yrityksen materiaalia tai ohjetta. Parin kuukauden kirjoittamisen jälkeen oppaan sisältö oli koossa. Loppuaika kului kieliasun muokkaamisessa ja pienten yksityiskohtien tarkistamisessa. Koko kirjoittamisprosessin aikana olen tavannut opinnäytetyöhön liittyvissä asioissa yrityksen edustajan lyhyesti kolme kertaa.

## **8 PRODUKTIN VALMISTAMISEEN LIITTYVÄT ASIAT**

Perehdytyskansio on jaettu omiksi aihekokonaisuuksiksi, jolloin tarvittava tieto on helposti löydettävissä. Työhön liittyvät liitteet on sijoitettu loppuun omaan sisällysluetteloon, jotta niiden päivittäminen olisi myöhemmin helppoa.

Toimeksiantaja on osoittanut olevansa tyytyväinen tuotokseen, ja palautteen perusteella oppaalle asetetut tavoitteet saavutettiin. Kansio otetaan käyttöön tulevaisuudessa, joten sen hyötyä ja toimivuutta ei ole vielä testattu. Tätä silmälläpitäen oppaaseen on laitettu tekijän yhteystiedot, jotta kehittämis ehdotukset voitaisiin ottaa huomioon päivitysten yhteydessä. Myöhemmin toimivuutta on hyvä selvittää käyttäjien kokemusten perusteella esimerkiksi kyselyn avulla.

Opas julkaistaan yrityksen omassa Intraverkossa, Sintrassa rajatulla näkyvyydellä, sillä se on tarkoitettu vain esimieskäyttöön. Verkkojulkaisun hyvinä puolina pidän sen nopeaa päivitettävyyttä ja näin ollen tiedon ajantasaisuutta. Oppaasta kannattaa aina tulostaa uusin versio luettavaksi tai luovutettavaksi yritykseen tulevalle esimiehelle sillä hetkellä, kun sitä tarvitaan.

## **9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Yrityksellä ei ollut perehdyttämisohjelmaa aloittaville esimiehille ja keskeisenä puutteena oli kirjallisen materiaalin puuttuminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa aloittavan esimiehen opas eli perehdyttämisopas taloon tulevalle uudelle esimiehelle. Tarkoituksena oli tuottaa Eekoon tarpeita vastaava, hyvin käytännönläheinen kansio, joka esittelee yrityksen toimintaa ja toimintatapoja kattavasti ja monipuolisesti. Yrityksessä ei ole määritelty esimiehen tehtäviä kovin tarkasti, eikä myöskään oppaaseen ollut tarkoitus rajata tehtäviä.

Esimiehen tehtävä sisältää paljon asioita, eikä niiden täydellinen kirjaaminen ole mahdollista. Oppaan onkin tarkoitus olla esittely käytännöistä ja ohjeista, joita sitten sovelletaan käytännössä. Jos vertaa oppaan sisältöä Jollaksen järjestä-

mään esimiesten perusvalmennuksen sisältöön, samat asiat toistuvat oppaassa ehkä hieman suppeammin.

## **9 PROSESSIN JA PRODUKTIN ARVIOINTI**

Saavutin mielestäni opinnäytetyölle asetetut tavoitteet, sillä sain koottua toimeksiantajan tarpeita vastaavan aloittavan esimiehen oppaan. Oli melko haastavaa etsiä tietoa ja samalla koota niistä opasta. Opin paljon uusia asioita, ja ennen kaikkea pystyin hyödyntämään koulutusohjelman opinnoissa hankittuja tietoja käytäntöön.

Teoriaosuudessa pohjana ovat kirjallisuuden määritelmät esimiestyöstä ja johtamisesta. Viitekehykseen tutustuminen ja sen osa-alueiden hyödyntäminen oppaan tekemisessä sujui.

Omista tavoitteistani jäi saavuttamatta oppaan kattavuus, sillä oli ajatellut ottaa enemmän aihe-alueita ja olisin myös halunnut pureutua aiheissa syvemmälle. Toisaalta oli muistettava toimeksiantajan toiveet oppaan mitoituksesta ja asiasällöstä. Tämän vuoksi olen tyytyväinen saavutettuun sisältöön ja siihen, että se on nimenomaan toimeksiantajan mielestä riittävä ja käyttövalmis opas.

Aikataulullisesti produktin tekeminen oli myös haastavaa. Samaan aikaan kävin töissä, tein ison asiakastyytyväisyystutkimuksen ja opiskelin myös erikoistumisopinnoissa ja tein niihin liittyvää kehittämistehtävää. Olin kuitenkin ottanut nämä asiat huomioon opinnäytetyön aikataulusuunnitelmassani. Lokakuussa 2010 olleessa seminaarissa arvioin aineiston hankintaan tarvitsevani aikaa elokuusta joulukuuhun ja kirjoittamiseen varauduin tammikuusta huhtikuuhun. Myös asettamani aikataulu piti, vaikka tiedonhankinta oli välillä vaikeampaa kuin olin ajatellut.

Työn aikana opin aikataulun suunnittelua ja sen merkitystä, sillä lyhyissä kirjoittamisprosesseissa työ ei edennyt ja oli sekavaa. Kun kirjoittamisesta tuli säännöllistä ja lähes päivittäin toistuvaa, näkyi se aikaansaannoksissa.

Opinnäytetyöni yhdisti ammatillisen teorian tiedon käytäntöön ja tiedon avulla pystyin kehittämään omaa alaa. Opinnäytetyö prosessi oli antoisa ja haastava prosessi, mutta se tuki omaa oppimista ja ammattitaidon kehittymistä ja toivon sen tekemisestä olevan minulle hyötyä tulevaisuudessa.

Perehdytysopas on kaiken kaikkiaan yhtenäinen, selkeä ja helppolukuinen. Käytettävyyden todellinen kuva saadaan kuitenkin pidempiaikaisen käytön perusteella.

Opas on yritykselle tarpeellinen ja tervetullut. Myös muiden osuuskauppojen osoittama kiinnostus työtäni kohtaan on yllättänyt. Tavoitteet saavutettiin ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui myös kitkatta. Toimeksiantaja arvioi keskeneräistä työtä muutaman kerran, mutta työssä ei ollut tuolloin paljon huomautettavaa.

Toimintatavoista on varsin vähän kirjallisia ohjeita, joten toivottavasti työlläni on myös kauaskantoisia vaikutuksia tähän. Omasta mielestäni perehdyttäminen on tärkeää ja uskon työni helpottavan sitä. Jatkosuunnitelmana voisi olla oppaan toimivuuden arvioiminen esimerkiksi kyselyn avulla. Opasta on kuitenkin mahdollista päivittää ja kehittää myös tulevaisuudessa, ja olen sitoutunut pitämään oppaan ajan tasalla.

Mielestäni myös Eekoossa tulisi harkita henkilöstöpäällikön kuulumista johtoryhmään, kuten jo useammassa osuuskaupassa on. Tämä perustuu siihen, että henkilöstöasiat ovat merkittäviä yritysten kannattavassa toiminnassa.

## LÄHTEET

Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

<http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/3AAA23B5-A251-48B8-90FC-905E4FA85573/0/syventymisalueita.pdf> (luettu 15.4.2011)

Etelä-Karjalan Osuuskauppa

<http://www.eekoo.fi> (luettu 31.3.2011)

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008 Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY. Oppimateriaalit Oy.

Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy. (WSOYpro).

S-kanava

<http://www.s-kanava.fi> (luettu 31.3.2011)

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOYpro Oy.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.